心理科学进展 2020, Vol. 28, No. 5, 692–710
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2020.00692

·研究构想(Conceptual Framework)·

双元领导对双元绩效的影响：基于人力资本理论*

尹 奎[1] 张凯丽[2] 邢 璐[3] 赵 景[1]

([1]北京科技大学东凌经济管理学院，北京 100083) ([2]华东理工大学商学院，上海 200237)
([3]中国人民大学劳动人事学院，北京 100872)

摘 要 双元领导基于“两者/都”的认知思维，将相悖领导行为统一协同，为破解组织发展中创新与效率的悖论提供了新思路。鉴于已有研究尚未验证双元领导能否提升双元绩效(创新绩效×任务绩效)及其内部机理，构建如下研究思路：1)借鉴双元行为、双元文化概念提出双元绩效的概念，分别从组织和团队层次验证双元领导对双元绩效的预测力；2)基于人力资本理论，构建双元领导通过制定/实施柔性导向人力资源管理实践，继而积累人力资源柔性实现双元绩效的多层次连续中介模型。理论上，从人力资本理论视角，整合领导行为与人力资源管理实践两大领域，揭示了双元领导影响组织/团队绩效的新机制。实践上，为如何实现双元绩效和组织可持续发展提供了管理策略。

关键词 双元领导；柔性导向人力资源管理实践；人力资源柔性；双元绩效；人力资本理论
分类号 B849:C93

党的十九大报告59次提到创新，提出要加快建设创新型国家，建设现代化经济体系。新的历史时期内，有效的创新要既要实现效率变革，又要实现质量变革，这体现了平衡创新与效率的双元发展理念。事实上，企业发展经常陷入探索新机会与利用现有资源、短期目标与长期目标、集权与分权难以平衡的两难处境(Hunter, Cushenbery, & Jayne, 2017; Klarner & Raisch, 2013; Smith, Lewis, & Tushman, 2016)。随着产品生命周期缩短、技术更新换代速度加快，组织环境表现出的混沌和有序并存的矛盾性需求特征日趋明显(韩杨，罗瑾琏，钟竞, 2016)。在此情境下，组织不得不思考如何整合矛盾以获得可持续发展(Cunha, Fortes, Gomes, Rego, & Rodrigues, 2019)。领导如何处理组织矛盾和张力(tensions)将直接决定组织命运(朱颖俊，张渭，廖建桥，王雪婷，2019；罗瑾琏，管建世，钟竞，赵莉，2017)。一方面，单一类型的领导行为并不能反映组织的实际情况(Benner & Tushman, 2015)，领导往往表现出多种领导行为的组合；另一方面，竞争性的张力与要求在工作中随处可见(Miron-Spektor, Ingram, Keller, Smith, & Lewis, 2018)，不管是中层还是高层管理者都会面临创新与效率的矛盾(Papachroni, Heracleous, & Paroutis, 2016)，单一领导行为难以满足组织动态发展需要(Zhang, Waldman, Han, & Li, 2015)。基于此，探讨差异互补的双元领导对于新的历史时期下组织如何平衡保效率与促创新的关系、实现可持续发展具有重要意义。

目前，研究也证实双元领导对员工创新行为的预测力高于其他领导行为(Oluwafemi, Mitchelmore, & Nikolopoulos, 2019)。罗瑾琏、赵莉、韩杨、钟竞和管建世(2016)将双元领导定义为领导者利用矛盾思维和整合思维平衡相互对立而又相互关联的行为方式，即根据具体情境变化要求实现行为策略之间的柔性转换，以发挥矛盾要素协同作用的领导模式。双元领导基于“两者/都”而非“二选一”的认知思维(Gebert, Boerner, & Kearney, 2010)，将相悖领导行为统一协同(Smith & Lewis, 2011),

收稿日期：2018-11-26
* 国家自然科学基金(71802019, 71902061)；教育部人文社科基金(18YJC630230)；中央高校基本科研业务费项目(FRF-TP-17-059A1)。
通信作者：张凯丽, E-mail: zhangkailiky@126.com

体现了中国传统文化中的阴阳思维，即遵循辩证式的行事逻辑，并强调对立事物的相互转化。因此，双元领导在中国有更大的发展空间(Zhang, Ou, Sui, & Wang, 2017)。现有研究已验证了双元领导可以促进个体创新(Zacher & Wilden, 2014)、团队创新(Zacher & Rosing, 2015)、团队任务绩效(Zhang et al., 2015)、组织绩效(Ou, Waldman, & Peterson, 2018)，但对于双元领导的适用层次，以及其在团队/组织层次影响的解释机制还缺乏足够的关注。鉴于此，本研究以双元领导为核心变量，同时从团队和组织层次探讨双元领导的影响机制。

1　问题提出

1.1　双元领导概念的界定

“双元(ambidexterity)”原意指“灵巧的双手”(Rosing, Frese, & Bausch, 2011)，现意为组织处理矛盾与冲突的能力(Andriopoulos & Lewis, 2009)。与双元非常接近的一个单词“paradoxical”，即悖论。前者是组织双元理论在领导学领域的延伸(Zacher & Rosing, 2015)，而后者根源于哲学与心理学领域，启蒙于亚里士多德、孔子、老子、弗洛伊德、荣格等人的思想(Schad, Lewis, Raisch, & Smith, 2016)。从矛盾类型看，双元概念更多对应的是利用与探索这对矛盾，而悖论中的矛盾涵盖多种类型，如集权与自主、归属与自我、标准化与灵活、个体与集体、内部聚焦与外部聚焦等多种类型(Cunha et al., 2019; Smith & Lewis, 2011; Zhang et al., 2015)。以此来看两个概念存在很大交叉重叠，大多数研究也未对此进行严格区分，更多地采用双元的概念(罗瑾琏 等，2016；赵红丹，郭利敏，2017; Miron-Spektor et al., 2018)，为保持与国内研究一致，本研究采用双元的概念。

双元领导基于“两者/都”而非“二选一”的认知思维(Gebert et al., 2010)，将相悖领导行为统一协同(Smith & Lewis, 2011)。双元领导超越了矛盾的二元对立存在，灵活驾驭两种方向上的领导行为，并寻求矛盾问题动态共存的可能性，以实现互斥行为的利弊互补与协同增效(Smith & Lewis, 2011)。双元领导存在能力和行为两种视角：从能力视角看，Zacher 和 Rosing (2015)认为双元领导是一种能在探索式和利用式活动之间灵活转换的能力，由开放式(opening)领导行为和封闭式(closing)领导行为构成；从行为视角看，Tung (2016)认为双元领导是一组对立的，既要明确界定领导角色及领导过程，又要协调员工个性与组织规范的不一致领导行为。罗瑾琏等(2016)总结以往概念，认为双元领导是领导者利用矛盾思维将相互对立但又相互关联的行为方式进行平衡，根据具体情境变化要求实现行为策略之间的柔性转换，从而发挥矛盾力量协同增效作用的领导模式。纵观以往定义，存在如下共同点：结构上，由两种看似分离实则不可分割的领导行为风格组成；认知上，具有悖论和矛盾思维的特点，主张运用包容的心态整合冲突；行为表现上，较之于固定、静态的领导风格，强调运用灵活的领导行为以适应动态环境的发展(赵红丹，郭利敏，2017)。根据领导所在层次，双元领导可以分为员工个体感知到的双元领导(e.g., Ma, Zhou, Chen, & Dong, 2019)、团队层次的双元领导、组织层次的 CEO 双元领导(罗瑾琏等, 2017; Zhang et al., 2017)。

1.2　双元领导的构成

双元作为一个根源性理论(meta theory)，能够帮助人们理论化很多现象(Pierce & Aguinis, 2013)，原则上矛盾对立的两种领导行为都能构成双元领导，如变革型领导与交易型领导(韩杨等, 2016)、开放式领导与封闭式领导(Zacher, Robinson, & Rosing, 2016)、谦卑型领导与自恋式领导(Zhang et al., 2017)以及仁慈领导与权威领导(侯楠，彭坚，2019；侯楠，彭坚，尹奎，杨皎平，2019)。尽管新型领导行为方式不断涌现，但是变革型领导与交易型领导的组合依然有着广阔的发展前景与解释力：(1)元分析发现，变革型领导在中国情境下能够带来更高的绩效，对员工个体绩效、团队绩效、组织绩效均有显著的促进作用，且促进作用大于西方情境(陈春花，苏涛，王杏珊，2016)，Chebbi, Yahiaoui, Vrontis 和 Thrassou (2017)也发现，变革型领导与交易型领导构成的双元领导尤其适用于发展中国家；(2)变革型领导与交易型领导分别与探索和利用对应(Rosing et al., 2011)，能够解释绝大多数矛盾，尤其是组织发展的根本性矛盾——创新和效率(Hunter et al., 2017; Papachroni et al., 2016)；(3)尽管近年来新型领导方式层出不穷，但元分析发现变革型领导依然是解释员工态度行为最有效的领导行为方式(Hoch, Bommer, Dulebohn, & Wu, 2018)；(4)目前多对交易型领导存在偏见，但是交易型与变革型领导不是相互分割的，而是

差异互补的领导行为，两者对团队创新绩效的影响不存在差异(Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003)。

1.3 双元领导对绩效的影响

双元领导对个体创新行为、主动性行为(罗瑾琏 等, 2016; Zhang et al., 2015)、工作重塑(e.g., Ma et al., 2019)、团队创新绩效(罗瑾琏 等, 2016, 2017; Zhang et al., 2015)、组织绩效(Tung, 2016)产生积极影响。双元领导通过协调与整合组织中的矛盾与冲突，有效触发组织学习与创新(Gibson & Birkinshaw, 2004)，推动组织持续竞争优势的形成(Rosing et al., 2011)。总之，以往的研究更多地关注双元领导对创新绩效的影响，对任务绩效的影响以及如何实现双元绩效(创新绩效与任务绩效的乘积)的研究并不多见。

从解释机制看，已有研究更多的从上下级互动视角来分析，可以归纳为以下 6 种机制：(1)内在动机机制，主要是双元领导影响下属的角色宽度自我效能感、心理授权、创新自我效能感从而对结果变量产生影响(罗瑾琏 等, 2016)；(2)自我调节机制，认为员工的认知和心理并不稳定，双元领导作为外部刺激事件能够影响下属的自我认知(Tung, 2016)；(3)社会交换机制，罗瑾琏等(2016)指出了领导−成员交换在双元领导与创新绩效关系中具有中介作用；(4)社会认知机制，社会认知是个体对周围情境、自身、他人进行推测与判断的过程，双元领导可以改变下属对领导的认知(Zhang et al., 2017)，影响员工角色清晰认知，从而对工作绩效产生影响；(5)行为整合机制，例如，封闭式领导坚持按计划行事，依赖规则进行控制，减少成员之间的冲突，提高成员行为有序性；开放式领导鼓励创新与冒险，两者互补能够促进团队成员双元行为进而影响团队创新(罗瑾琏等, 2017)；(6)社会影响机制，即双元领导通过影响组织内部的互动与学习对结果变量产生影响。例如，赵莉、罗瑾琏、钟竞和管建世(2017)发现双元领导能够促进员工建言行为，进而对团队创造力产生影响。领导是一个社会化的影响过程，目的是实现群体目标(Fischer, Dietz, & Antonakis, 2017)。已有对双元领导的研究更多从认知、情感与行为角度分析双元领导的影响机制，而根据 Fischer 等(2017)归纳的领导过程理论，领导行为还可以通过影响个体、团队或组织资源构建对结果变量产生影响。以此来看，存在双元领导影响团队/组织绩效的其他解释机制。

1.4 研究问题提出

双元领导已成为领导力领域的研究热点之一，尽管双元领导的具体内容并不新奇，但其基于“两者都”的认知思维来考察领导行为的有效性具有重要意义：首先，双元领导相比于单一领导更贴近实际，即领导者不可能在实践中只表现出单一领导行为；其次，双元领导是组织双元在领导力领域的拓展，体现了平衡创新与效率的思想，是企业可持续性发展的必要条件；最后，在个体、团队与组织层次，组织都面临着矛盾需求与张力，而双元领导又在各个层次上都扮演了重要角色(Cunha et al., 2019)。回顾以往研究，本研究针对尚存的不足进一步提出了如下研究问题：

第一，现有双元领导研究关注一元结果变量，并没有体现双元概念提出的初衷——兼顾效率与创新。一方面，大多数研究关注双元领导对创新绩效的影响，对任务绩效的影响缺乏关注(Hirst, van Knippenberg, Zhou, Zhu, & Tsai, 2018)，更没有进一步探讨双元领导是否能够带来双元绩效(创新绩效与任务绩效的乘积)。双元领导受组织双元概念的重要启发，而组织双元强调组织实现可续持发展必须平衡好创新与效率的矛盾(Tushman & O'Reilly, 1996)，这是双元中的核心矛盾(Papachroni et al., 2016)。绩效一般分为创新绩效与任务绩效(Bledow, Frese, Anderson, Erez, & Farr, 2009)，两者本身就是一种矛盾互依关系。尽管创新与效率存在对组织资源的竞争性需要，但创新能够带来技术的变革，提升任务完成的效率，反之效率能够通过降低成本，提升产品创新的竞争力。借鉴双元行为(Birkinshaw & Gibson, 2004)、双元文化(韩杨 等, 2016)等概念，本研究提出双元绩效的概念，即组织在任务绩效、创新绩效方面表现出来的“1+1>2”协同状态，测量上体现为任务绩效×创新绩效。根据双元理论，双元领导能够对双元绩效产生积极影响，由此提出第一个研究问题，即双元领导是否会带来双元绩效？

第二，已有研究主要从上下级互动角度探讨双元领导影响的过程机制，人力资本是否能够解释双元领导对双元绩效的影响有待考察。凝结在个体中的人力资本是解释领导行为对绩效影响的潜在机制(Tong, Li, & Greiff, 2019)。根据 Becker (1962)的观点，人力资本是指嵌入在个体内的知

识、技能、能力与个人属性的集合(KSAOs), 决定了个体工作的能力, 给组织带来经济价值。相比于社会资本、心理资本(邹艳春, 成雨聪, 梁嘉文, 2019), 人力资本对个体职业成功有更高的预测力(周文霞, 谢宝国, 辛迅, 白光林, 苗仁涛, 2015)。越来越多的研究开始探讨人力资本的组织影响因素(Blanco-Mazagatos, de Quevedo-Puente, & Delgado-García, 2018)。Tong 等(2019)认为, 组织人力资本的形成受到组织管理过程的影响, 如领导力培训(Subramony, Segers, Chadwick, & Shyamsunder, 2018)。有关团队领导力的研究也认为, 领导的职责是培养下属, 帮助团队成员获取高效完成其工作职责的知识、技能, 促使团队成员形成共享心智模式, 进而提高团队人力资本(Subramony et al., 2018)。Fischer 等(2017)归纳的领导过程理论也强调领导行为在团队或组织层次能够通过构建资源对绩效产生影响, 而人力资本是公司获得竞争优势的重要资源(Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012)。以此来看, 人力资本理论是双元领导对绩效产生影响的潜在解释机制。如果人力资本理论是解释双元领导对绩效产生影响的重要理论, 那么何种类型的人力资本能够解释双元领导对绩效的影响?研究认为, 人力资源柔性作为一种人力资本的反映, 能够同时带来创新与效率(García-Lillo, Úbeda-García, & Marco-Lajara, 2017), 双元领导是否可以影响人力资源柔性进而实现双元绩效是第二个研究问题。

第三, 尽管已有研究证实了领导行为对员工知识、技能、能力的获取具有直接影响(如王彦蓉, 葛明磊, 张丽华, 2018), 但是领导是否还可通过其他途径对人力资本的形成产生间接影响?这个问题仍有待挖掘。为了同时实现创新绩效与任务绩效, 组织领导者需要设计系统的、适应力强的组织结构, 鼓励创新, 提高组织的人力资本(Uhl-Bien & Arena, 2018)。人力资源管理实践是管理者传递组织战略与愿景的重要手段(尹奎, 陈乐妮, 王震, 彭坚, 许灏颖, 2018)。部分学者也呼吁未来应该探讨变革型领导与交易型领导对人力资源管理实践的影响(Bouwmans, Runhaar, Wesselink, & Mulder, 2019), 而变革型领导与交易型领导是双元领导最典型的组合方式之一(孙永磊, 宋晶, 2015)。人力资源管理实践, 尤其是雇佣、培训、绩效评价与奖励等有助于形成与开发组织人力资本(Birasnav & Rangnekar, 2009; Snell & Dean, 1992)。以此来看, 双元领导可以通过推动制定或落实人力资源管理实践对人力资本产生间接影响。Wright 和 Snell (1998)认为公司的柔性导向人力资源管理实践是公司员工能力柔性的决定性因素。柔性导向人力资源管理实践允许组织成员去考虑降低成本的方法, 尝试新的服务传递模式(Nieves, Quintana, & Osoroi, 2016), 对任务绩效与创新绩效都有积极影响。由此提出第三个研究问题, 即双元领导是否会通过柔性导向人力资源管理实践对人力资本(人力资源柔性)产生间接影响。

2　研究构想

本课题共有 2 个子研究, 具体包括: (1)多层次分析双元领导对双元绩效的影响, 通过团队、组织两个层次考察双元领导对双元绩效的影响; (2)双元领导对双元绩效影响的过程机制, 考察柔性导向人力资源管理实践、人力资源柔性的连续中介作用。

2 个子研究之间存在密切的逻辑关系, 通过研究 1 一方面来证实存在双元绩效的概念, 证实双元领导对双元绩效的预测力大于对单一绩效的预测力; 另一方证实团队与组织层次的双元领导能够影响双元绩效, 即双元领导存在多层次性。上述两点的证实为研究 2 奠定了基础。研究 2 依然关注组织/团队双元绩效问题, 基于人力资本理论, 证实双元领导可以通过人力资源管理实践积累团队/组织人力资源柔性, 进而实现双元绩效。

2.1　双元领导对双元绩效的影响(研究 1)

2.1.1　双元绩效概念的提出

双元是那些既矛盾又相互依赖的要素, 尽管不同或者相反, 但是这些要素实际上具有一致性, 能够相互定义(Schad et al., 2016)。在双元领导研究中, 只要体现矛盾互依且持续存在的悖论领导行为都可以组成双元领导, 如变革型领导与交易型领导(如韩翼等, 2014)、开放式领导与封闭式领导(如 Zacher et al., 2016)、授权型领导与命令式领导(罗瑾琏等, 2016)、谦卑型领导与自恋式领导(Zhang 等, 2017)、授权型领导与魅力型领导(Kearney, Shemla, van Knippenberg, & Scholz, 2019)。

双元的广泛应用使得双元成为一种根源性理论(mete-theory, Lewis & Smith, 2014), 任何体现矛盾互依、持续性的两类要素之间都可以构成双

元。双元思维不仅可以用于领导行为，还可以应用于员工行为、团队文化，例如团队双元行为、团队双元文化。韩杨等(2016)采用一致性文化与适应性文化的乘积作为团队双元文化。He 和 Wong (2004)认为双元行为是指员工的探索行为与利用行为的组合，可以采用团队探索性行为与团队利用性行为的乘积表征团队双元行为(罗瑾琏 等, 2017)。而组织的核心悖论是创新与效率的矛盾(Papachroni et al., 2016; Tushman & O'Reilly, 1996)，创新表现为创新绩效，而效率表现为任务绩效/财务绩效/角色内绩效等。无论在团队层次还是组织层次都存在任务绩效、创新绩效的概念，因此，双元绩效同时适用于组织层次、团队层次。基于双元理论以及以往学者对团队双元行为、团队双元文化的定义与操作，本研究提出了双元绩效的概念，即团队/组织实现的效率与创新的矛盾统一、协同增益程度，操作化为任务绩效与创新绩效的乘积，以反映效率与创新之间矛盾思维下的“1+1>2”的协同效应。

2.1.2 双元领导与双元绩效的关系

双元概念提出的初衷是为了解决效率与创新、利用与探索之间的矛盾，而交易型领导与变革型领导分别与上述矛盾要素对应。双元领导者能够在给定资源条件下通过灵活转变变革型与交易型领导风格合理地分配资源，培养下属的悖论思维，处理好效率与创新的关系，使得组织能够更大程度受益，实现可持续发展。变革型领导在挑战现状时更有效，交易型领导对于制度化、强调加强和利用现有知识时更有效(Jansen, Vera, & Crossan, 2009)，交易型领导者更加喜欢封闭的文化，机械结构以及正式的系统与程序，能够通过阐述清晰的标准与绩效期望，给团队成员具体成就提供认可，建立与员工相处的基础(Bass et al., 2003)。变革型领导者更喜欢开放的文化、有机结构、适应系统以及灵活的程序(Vera & Crossan, 2004)，更有利于创新，即变化、试验以及冒险(Mittal & Dhar, 2015)。总之，变革型领导能够促进创新，而交易型领导有利于提高效率，两者是一种互补关系。如果领导只是聚焦在一个方面，那他只会选择信息性线索，来集中注意力降低不确定性，但是双元领导者会处理冲突的线索或者要求，重视与接收矛盾与张力(Lüscher & Lewis, 2008; Nadkarni & Barr, 2008)，承认效率与创新存在矛盾的同时，更多的看到两者的联系与相互促进关系：通过创新来实现流程、产品、工艺变革，提高效率，通过效率来实现创新。相反，如果只采用交易型领导或变革型领导很容易带来混乱(Andriopoulos & Lewis, 2009)。韩杨等(2016)证实了双元领导对团队双元文化产生积极影响；罗瑾琏等(2017)证实了双元领导能够提高团队双元行为。基于此，我们认为双元领导对双元绩效产生积极影响，且影响的预测力大于对单一绩效的预测力。综上所述，提出如下假设：

H1-1a：CEO 双元领导对组织双元绩效产生积极影响。

H1-1b：团队双元领导对团队双元绩效产生积极影响。

研究 1 的模型如图 1 所示。

2.2 双元领导对双元绩效影响的过程机制与边界条件(研究 2)

2.2.1 双元领导与人力资源柔性

人力资源柔性是将战略柔性观点融入战略人力资源管理的产物(陈坤, 杨斌, 2016)，是指组织发展、重构、整合人力资源系统以获取、发展、整合与重构具有胜任能力的人力资源来提高市场响应能力和创新性(Way & Johnson, 2005)。人力资源柔性包括三个维度：技能柔性、行为柔性与人力资源管理实践柔性(Alibakhshi & Mahmoudi,

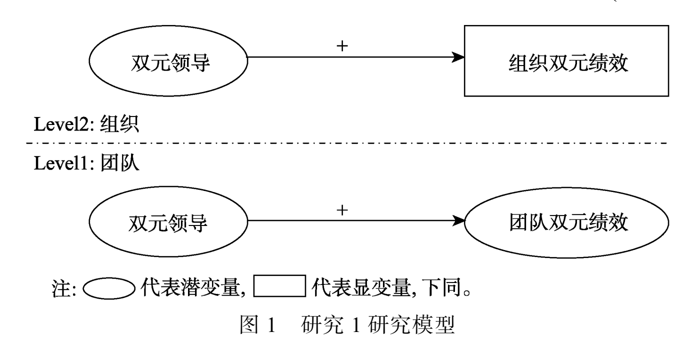


图 1 研究 1 研究模型

2016)，Way 等(2015)基于多国样本实证研究开发了 5 个维度的人力资源柔性测量工具：人力资源管理实践协调柔性、员工能力资源柔性、员工能力协调柔性、人力资源管理实践资源柔性、临时雇佣的协调柔性。员工的知识、技能与行为都是一种人力资本，而人力资源实践具有先动性(陈坤，杨斌，2016)，即人力资源管理实践柔性更像是员工技能、行为柔性的前因。人力资源柔性是凝结在人身上的柔性技能与柔性行为，本质上是一种人力资本，因此，本项目将人力资源柔性作为一种人力资本对待，选择员工技能柔性与员工行为柔性两个维度来测量人力资源柔性。部分研究也采用了上述两个方面衡量人力资源柔性(García-Lillo et al., 2017)。

根据人力资本涌现观(Ployhart & Moliterno, 2011)，由行为、认知与情感构成的情境因素是群体人力资本涌现的重要影响因素。而领导作为组织中的重要情境因素影响了群体人力资本的形成过程。人力资源柔性前因研究相对缺乏(尹奎等，2018)，但组织层次的战略领导、组织文化等都会影响组织柔性(李召敏，赵曙明，2016)，以此推测 CEO 双元领导与团队双元领导会分别影响组织/团队人力资源柔性。从人员选拔角度看，双元领导强调要处理好效率与创新的矛盾，而两者需要不同的技能与行为。双元领导的 CEO 在选拔高管团队成员时，更倾向于选择具有一定行为、技术柔性的员工，主要是因为柔性的技术与行为使得他们能够胜任矛盾的工作任务，这有利于双元绩效的达成，而这会在组织形成重视柔性的氛围，增强组织成员柔性发展的动机。从上下级互动角度看，双元领导中的变革型领导通过愿景描述，让员工超越自我，将个体自我与组织集体联系在一起，使得员工为了组织学习更多的知识与技能。变革型领导的智力激发鼓励员工学习新知识，用新的手段与方法解决工作中的问题，这些都能促进员工知识技能的提高。Dong，Bartol，Zhang 和 Li (2017)发现变革型领导能够影响个体技能发展与团队成员知识共享，最终影响团队创造性。交易型领导的权变奖励是上下级互动的基础，为员工利用新技能提高效率、进行创新提供了物质保障，且交易型领导的例外管理是一种纠偏的重要方式，能够保证下属的行为与企业绩效不发生偏离。综上所述，提出如下假设：

H2-1a： CEO 双元领导正向影响组织人力资源柔性。

H2-1b： 团队双元领导正向预测团队人力资源柔性。

2.2.2　人力资源柔性的中介作用

根据人力资本理论，蕴含在人力资源柔性中的一系列能力与技能决定了组织成员能否胜任多种任务(Camps, Oltra, Aldás-Manzano, Buenaventura-Vera, & Torres-Carballo, 2016)。人力资源柔性的提出是为了帮助组织应对复杂、动态的环境(Way et al., 2015)，从而实现可持续发展。拥有人力资源柔性的组织使得组织有更高的能力来提出解决不同工作任务的有效路径(Boxall, 2013)。行为柔性高的个体能够适应不同的工作环境，能够应对之前未曾有过的情境。技能柔性是行为柔性的基础，具备多种技能的员工能够执行多样化的灵活工作任务，适应新设备、新工作的时间也更短(Camps et al., 2016)。对一线银行出纳人员的调查发现，更多的知识技能是员工创造性思考，识别新机会的基础(Yang, Lee, & Cheng, 2016)。具有柔性技能的员工能够与顾客保持良好的关系，满足顾客的不同需求，提高顾客的满意度水平。总之，提高员工的技能柔性与行为柔性能够带来更高的工作满意度、动机、主动性行为、组织公民行为(Pradhan, Kumar, & Kumar, 2017)，进而提高生产效率(Camps et al., 2016)。此外，根据资源基础观，人力资源柔性是稀缺的、独特的组织能力，能够为组织创造竞争优势，提高组织的绩效(Alibakhshi & Mahmoudi, 2016)。更直接的证据表明人力资源柔性能够实现利用与探索策略的灵活转变，对组织双元、人力资源财务绩效产生积极影响(李召敏，赵曙明，2016; García-Lillo et al., 2017)，而组织双元是双元绩效实现的主要路径。结合 H2-1a 与 H2-1b，提出如下假设：

H2-2a：组织人力资源柔性在 CEO 双元领导与组织双元绩效关系中具有中介作用。

H2-2b：团队人力资源柔性在团队双元领导与团队双元绩效关系中具有中介作用。

2.2.3　柔性导向人力资源管理实践的中介作用

人力资源管理实践系统是组织实现特定组织目标的一系列人力资源管理实践的“捆绑”。根据人力资源管理实践建构视角(configurational perspective)，各项人力资源管理实践作为一个系统对结果变量产生影响，且系统的作用大于单一

人力资源管理实践的作用(Chuang, Jackson, & Jiang, 2016)。柔性导向人力资源管理实践，又被称为灵活性人力资源管理系统(郑雅琴, 贾良定, 尤树洋, 2014)。Chang, Gong, Way 和 Jia (2013)基于战略人力资源管理文献提出，柔性导向人力资源管理实践是一系列彼此相关的人力资源管理实践的组合，目的是使企业获得并发展多种技能的人力资本，实现这些资源的有效、快速、灵活配置。总之，柔性导向的人力资源管理实践有两个主要目的: (1)获取和发展能够替代性使用的人力资源; (2)高效快速地调配人力资源。柔性导向的人力资源管理实践包括两个维度: 资源柔性导向的人力资源管理实践，即那些促使公司获取与发展替代性使用人力资源技能的人力资源管理实践政策; 协调导向的人力资源柔性，是指那些实现资源快速有效配置的人力资源管理实践。与一般人力资源管理实践相比，柔性导向的人力资源管理更强调实践的灵活性，例如通过岗位轮换和多样化培训使员工掌握丰富技能，组织与员工沟通以应对内外部环境的不确定性等(郑雅琴等, 2014)，目的在于在组织层面上整体提升员工技能，并实现人力资源的灵活协调和部署。

组织的能力植根于每个员工的知识与技能之中(Volberda, Foss, & Lyles, 2010)，员工知识的获取、吸收、转化与探索受到人力资源管理实践的直接影响(Chang et al., 2013)。以此看，人力资源管理实践对人力资源柔性产生重要影响(Alibakhshi & Mahmoudi, 2016; García-Lillo et al., 2017; Way, Wright, Tracey, & Isnard, 2018)。柔性导向的人力资源管理实践致力于帮助员工与时代同步、通过培训更新知识、通过绩效与薪酬系统鼓励协作、通过岗位轮换提高员工技能的多样性。从人员甄选看，柔性导向人力资源管理实践倾向于选择那些适应力强、主动性高的员工，而多技能培训能够提供给员工知识与技能，并传递给员工适应、主动的价值观; 从知识管理看，柔性导向人力资源管理实践拓展了员工的知识组合，使得核心员工能够更快速的搜寻与监控知识进展，进行探索性学习(Chang et al., 2013)。从社会交换理论视角看，柔性导向人力资源管理实践体现了组织对员工的支持，员工觉得有责任来进行回报，通过提供他们认为是有价值的东西，而这些内容超越了工作契约的内容。战略人力资源管理本身是一个多层次现象，规划的、实施的柔性导向人力资源管理实践会对组织/团队人力资源柔性产生影响。

领导是人力资源管理政策制定与实施的重要影响因素。CEO 对人力资源管理理念、目标、政策的提出与制定产生重要影响，人力资源管理实践成为高层管理者传递组织战略与愿景的重要手段(Zhu, Chew, & Spangler, 2005)。基于高阶理论，赵曙明和孙秀丽(2016)证实了战略人力资源管理在中小企业 CEO 变革型领导与企业绩效关系中具有中介作用。Zhu 等(2005)证实了人力资本提升的人力资源管理实践在 CEO 变革型领导与主观组织绩效关系中具有中介作用。基于上述逻辑，CEO 双元领导渴望实现效率与创新的统一，而实现效率与创新的一个重要支点就是员工最好拥有多样化的技能与行为柔性，以满足组织可持续发展需要。此外，双元领导也渴望下属能够理解自己的双元行为，而最大化双元领导影响的一个重要途径就是提升员工的柔性，让员工能够在矛盾性任务中实现自由切换。从团队与部门层次看，直线管理者是人力资源管理政策的直接落实者，根据所属部门、岗位实际情况来微调组织人力资源管理政策，影响了员工对人力资源管理实践的感知。已有研究也发现团队领导能够影响人力资源管理实践的实施(Vermeeren, Kuipers, & Steijn, 2014)。综上所述，提出如下假设:

H2-3a: 规划的柔性导向人力资源管理实践在 CEO 双元领导与组织人力资源柔性关系中具有中介作用。

H2-3b: 实施的柔性导向人力资源管理实践在团队双元领导与团队人力资源柔性关系中具有中介作用。

2.2.4 柔性导向人力资源管理实践、人力资源柔性的连续中介作用

结合 H2-1~H2-3 论述，双元领导能够通过制定柔性导向人力资源管理实践政策，推进政策落实来传递组织重视双元的信号，引导员工进行柔性积累，而技能柔性与行为柔性是解决效率与创新悖论，推动组织双元(Aagaard & Andersen, 2014)，实现效率与创新增益互补的重要方式。基于此，进一步提出如下假设:

H2-4a: CEO 双元领导通过规划的柔性导向人力资源管理实践、组织人力资源柔性的连续中介正向影响组织双元绩效。

H2-4b: 团队双元领导通过实施的柔性导向人力资源管理实践、团队人力资源柔性的连续中介正向影响团队双元绩效。

研究 2 的模型如图 2 所示。

3　研究设计

研究设计包括研究对象、问卷发放流程、变量测量、统计分析方法、配对设计, 变量计算方式、问卷来源等多个核心问题, 为了实现该项目实践可行, 在如下关键方面进行说明。

3.1　研究对象

双元是一个矛盾的"嵌套系统", 发生在组织的不同层次(Birkinshaw & Gupta, 2013), 本研究中的研究 1 与研究 2 都是一个多层次的相似模型检验, 研究 1 为小样本初步探讨, 研究 2 为大样本检验, 分别收集 60 家、200 家有效样本进行验证。从研究对象看, 项目调研企业要求员工人数至少为 100 人, 以往的研究发现少于 100 人的企业大都没有建立正式的人力资源系统(Huselid, 1995)。考虑到组织双元对各类企业可持发展的重要性, 对企业的性质、行业性质不做要求。从具体的变量汇报来源看, 组织/团队双元领导采用直接下属报告; 根据 Boon, Den Hartog 和 Lepak (2019)的观点, 规划/实施的人力资源管理实践可以分别由各公司人力资源经理、团队领导来报告; 组织/团队人力资源柔性分别采用高管团队成员、团队领导报告。对组织/团队双元绩效的测量数据分别从财务部经理、团队分管领导处获得。

3.2　变量测量时间跨度

从变量测量的时间设计看, 为了避免共同方法偏差问题, 交叉滞后或多时间点重复测量是较为理想的研究设计, 但也会给项目团队带来样本收集难的巨大挑战(Ployhart & Vandenberg, 2010)。在多层次研究中, 并非每个研究都必须采用交叉滞后或重复测量的研究设计, 这取决于研究过程、变量属性等因素。不同于情绪、情感等因素, 团队/组织层次的领导行为、人力资本与绩效在短期内是不变的, 这些变量之间的关系也是相对稳定的, 不需要进行重复测量设计(Fischer et al., 2017)。从测量的时间间隔看, 相比于整合资源过程(如改变员工认知、态度与行为), 构建资源(人力资源积累)需要更长的时间, 但构建出来的资源对绩效的影响也将持续更长的时间(Shamir, 2011)。同时, 变量层次越高越不容易改变, 例如改变一个组织的绩效比改变个体的绩效更加困难(Fischer et al., 2017)。因此组织层次的模型在数据收集时间间隔上应该更长一些, 但为了能够方便采样, 组织与团队层次的变量总体时间间隔均采用完整 1 个自然财年来设计。Collins 和 Smith (2006)的研究也认为, 对于人力资源管理影响的研究, 1 年的时间间隔是合理的。具体如表 1 所示。

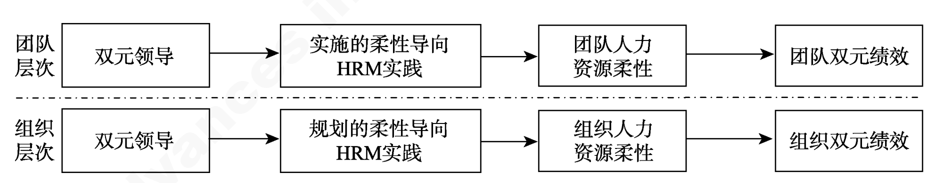


图 2　研究 2 研究模型

表 1　研究对象与测量策略

层次	变量	报告者	时间跨度	计算方式
组织层次	CEO 双元领导	高管团队成员	T1 上年末	变革型领导×交易型领导
	规划柔性导向 HRM 实践	人力资源部经理	T2 当年初	评价均值
	组织人力资源柔性	高管团队成员	T3 当年中	评价均值
	组织双元绩效	CEO	T4 下年初	创新绩效×任务绩效
团队层次	团队双元领导	团队员工	T1 上年末	变革型领导×交易型领导
	实施柔性导向 HRM 实践	团队领导	T2 当年初	评价均值
	团队人力资源柔性	团队领导	T3 当年中	评价均值
	团队双元绩效	分管领导	T4 下年初	创新绩效×任务绩效

注: 研究 1 与研究 2 只是样本量存在差异。

3.3 变量测量

CEO/团队双元领导。通过分别测量变革型领导、交易型领导，然后在高层次聚合后，采用两者的乘积项来反映。从变量操作化层面看，两种领导行为的乘积来代表双元领导是主流的测量方式。目前存在“差式”、“和式”、“乘积式”等多种衡量双元领导的测量方式。“差式”测量方法利用相悖行为绝对值偏差估计双元领导的总体表现，反映了相悖行为的均衡程度，如 Keller 和 Weibler (2015)、孙永磊和宋晶(2015)等人的研究。但是这种方法过于机械，有可能存在相悖行为水平都低的情况(Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009; Gupta, Smith, & Shalley, 2006)；“和式”测量方法(如陈建勋，杨正沛，傅升，2009)，该方法可以反映领导行为双元活动整体水平，意味着两种领导风格是一种互补关系，但是并无法衡量不平衡的程度，会导致可靠性降低与影响效应的混淆(Edwards & Parry, 1993)；“乘积式”测量方法反映了双元行为的协同效应，表示矛盾力量相互强化，从而实现动态均衡的目的(Gupta et al., 2006)，元分析发现乘法相比于加总、差值对绩效的预测作用更强(Junni, Sarala, Taras, & Tarba, 2013)。组织双元领导由高管团队成员报告，团队双元领导由团队成员报告，采用李克特 7 级评价，从“1=完全不符合”到“7=完全符合”。

规划/实施的柔性导向人力资源管理实践，采用 Chang 等(2013)开发的 11 条目柔性导向人力资源管理实践量表。规划的柔性导向人力资源管理实践由人力资源经理评价来评价，典型测量题目如“组织制定了基于团队的薪酬支付体系来保证快速、有效的实现核心知识员工之间的协作”。实施的柔性导向人力资源管理实践由团队领导评价，根据参照物转移模型(Chan, 1998)，将“组织制定了”改为“团队实施了”，采用李克特 7 级评价，从“1=完全不符合”到“7=完全符合”。

组织/团队人力资源柔性，采用 Way 等(2015)编制的组织人力资源柔性量表，包括资源柔性、协调柔性 2 个维度。典型测量题目如“公司大部分员工愿意接受组织内不同的工作岗位”。组织层次的人力资源柔性由高管团队成员汇报，团队层次的人力资源柔性运用参照物转移模型(Chan, 1998)，将“公司”改为“团队”，采用李克特 7 级评价，从“1=完全不符合”到“7=完全符合”。

组织/团队双元绩效采用组织/团队创新绩效与组织/团队任务绩效的乘积项。组织创新绩效与经营绩效均采用谢洪明、刘常勇和陈春辉(2006)编制的量表，其中组织创新绩效含 7 个题目，典型测量题目如“公司有相当高的利润是来自新开发的产品或服务”，采用李克特 7 级评价，从“1=完全不符合”到“7=完全符合”。组织经营绩效包括 6 个题目，典型测量题目如“同主要竞争对手相比，公司对市场占有率的满意度”，采用李克特 7 级评价，从“1=非常不满意”到“7=非常满意”。团队创新绩效采用 Farh, Lee 和 Farh (2010)修订的 3 条目问卷，典型测量条目如“团队能够创造性的利用已有信息与资源”；团队任务绩效采用 Zellmer-Bruhn 和 Gibson (2006)开发的 5 条目问卷，典型测量题目如“团队完成了承担的任务”，上述问卷均由团队领导报告，采用李克特 7 级评价，从“1=完全不准确”到“7=完全准确”。

4 理论建构与创新

尽管本项目探讨了双元领导对双元绩效的影响机制，重点考核了柔性导向人力资源管理实践、人力资源柔性的连续中介作用，但从理论高度看，本质上是探讨了领导行为类型、人力资源管理实践类型、人力资本、绩效之间的关系。本课题主张的理论逻辑见图 3。

4.1 理论建构

4.1.1 人力资本理论是解释领导行为对团队/组织绩效产生影响的重要理论

首先，领导行为的影响具有多层次性。领导行为对绩效的影响发生在个体、团队与组织层次，为了构建一个更加全面并完整的领导理论，有必要将多层次分析框架引入到领导力领域(Yammarino, Dionne, Chun, & Dansereau, 2005)。例如在个体层次，领导会通过影响下属的动机进而影响下属绩

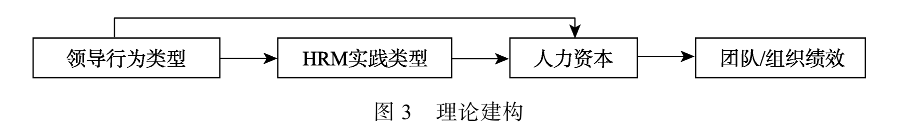


图 3 理论建构

效(Antonakis, Day, & Schyns, 2012)。在团队层次，领导可以通过支持学习过程，推动成员之间的相互合作与学习，拓展团队成员的知识与视野，从而促进技术创新(Takanashi & Lee, 2019)。在组织层次，CEO 或高管团队成员是公司价值观与政策实践的重要决定因素，通过领导者的愿景阐述和行为示范对公司价值观或政策制定产生影响(Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013; Schneider, Goldstein, & Smith, 1995)。已有研究也证实了双元领导适用于团队领导、CEO 群体，可以在团队与组织层次对其影响效果展开研究(罗瑾琏 等, 2016, 2017; Zhang et al., 2015; Zhang et al., 2017)。

其次，人力资本适用于多个研究层次。人力资本不仅反应在个体层次，还适用于团队和组织层次。人力资本是嵌入在个体中的知识、技能与能力(Coff, 2002)，可以同时在个体与群体层次进行测量(Blanco-Mazagatos et al., 2018)，对于组织而言，相比于个体人力资本，更应该关注群体层面的人力资本(Yang & Lin, 2009; Youndt & Snell, 2004)。团队/组织人力资本聚合了企业员工的知识、技能与能力(Subramaniam & Youndt, 2005; Youndt & Snell, 2004)，因其稀缺性、因果关系复杂性而不易被竞争对手模仿，即集体的人力资本包含了复杂的社会关系、员工之间的相互依赖以及组织现有资源与能力的匹配。人力资源柔性作为人力资本的一个方面，同样可以适用于团队与组织层次。以往研究多将人力资源柔性作为一种组织层次的能力(Way et al., 2015)，但将该构念应用到团队层次来看，它反映了团队人力资源所具备的能够给予团队追求替代性功能战略目标实现的知识与技能(Wright & Snell, 1998)。从人力资源柔性的目标上看，人力资源柔性能够为个体赋予新的工作意义，有利于塑造团队与组织的动态能力(Tuan, 2019)。以此来看，人力资源柔性适用于反映由人构成的群体(团队或组织)能力属性，这种能力可以进一步创造知识与技能，凝结人力资本(Mattarelli & Tagliaventi, 2015)。

再者，人力资本理论是解释领导行为多层次影响的重要机制。根据领导过程模型(Fischer et al., 2017)，领导通过发展资源(development of resource)对个体、团队与组织结果产生影响。例如领导在个体层次可以通过传授工作经验、提高下属专业技能、提供绩效反馈等丰富个体资源，继而影响个体绩效；在团队层次，可以通过促进团队心智模式形成(Ayoko & Chua, 2014)、影响团队学习(Edmondson, 2003)、进行团队辅导与培训(Hackman & Wageman, 2005)，而促进团队资源形成(Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012)，进一步提升团队绩效。在组织层次，CEO 领导行为可以通过影响组织学习、培养组织双元能力对组织绩效带来影响。Subramony 等(2018)证实了公司领导力培训能够提升组织人力资本继而提高组织绩效。团队领导可以影响团队成员属性(Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001)，以双元领导为例，高双元领导风格的CEO/团队管理者，在选拔成员时更倾向于选择具有一定行为、技术柔性的员工，这有利于团队/组织人力资本的积累；从上下级互动角度看，双元领导中的变革型领导通过愿景描述，让员工超越自我，并将个体自我与组织集体联系在一起，使得员工会为了组织学习更多的知识与技能。同时变革型领导的智力激发鼓励员工学习新知识，交易型领导的权变奖励，为员工学习并应用新技能提供了物质保障。此外，有研究发现团队双元领导能够提升下属的双元思维意识，提高下属整合矛盾需求的能力(Pearce, Wassenaar, Berson, & Tuval-Mashiach, 2019)，而整合矛盾需求的能力也是人力资本的体现。

团队或组织层次的人力资本对绩效产生重要影响。从知识管理角度看，人力资本是组织知识管理的核心要素，是企业提升效率、实现创新的重要基础。从人力资本与创新的关系看，拥有高知识、能力与更多工作经验的个体是创新想法产生的重要来源。当团队/组织人力资本很高时，这意味着拥有更广泛的技能与灵活性来获得新知识，有能力去质疑甚至打破组织惯例，促进创新想法的产生(Subramaniam & Youndt, 2005)。Smith, Collins 和 Clark (2005)证实了反映组织人力资本的组织成员平均教育水平与新产品更新速度正相关(Smith et al., 2005)。根据 AMO (ability-motivation-opportunity)模型看人力资本与效率的关系，人力资本影响了个体完成任务的能力(Blumberg & Pringle, 1982)，对绩效产生积极影响。Subramony 等(2018)证实了人力资本作为组织的重要资源，具有稀缺性、难以模仿性与价值性，对组织绩效产生重要影响。以团队/组织人力资源柔性为例，技能柔性与行为柔性反映了团队或组织具有较高

的人力资本多样性与广度，反映了团队具备任务相关的多样性知识、技能与能力，构成了团队/组织丰富的认知资源；而与任务相关的不同观点有利于提升信息加工水平，促进信息交换，继而提高团队/组织有效性(van Knippenberg, de Dreu, & Homan, 2004)。

4.1.2 领导行为可以通过影响人力资源管理实践对团队/组织人力资本产生间接影响

首先，组织层级的存在决定了人力资源管理实践的多层次特征。Guest 和 Bos-Nehles (2013)将人力资源管理实践分为三个层次：规划的、实施的以及感知的人力资源管理实践，分别对应于组织、团队与个体层面。规划的人力资源管理实践是指企业追求建立的人力资源管理政策。Boon 等(2019)认为规划的人力资源管理实践可以由人力资源经理或者高层管理者来评价。实施的人力资源管理实践反映的是实际人力资源管理活动(Becker & Gerhart, 1996; Wright & Boswell, 2002)，是一线管理者与直接下属互动中实施的具体实践，因此主要是通过询问管理者他们正在实施哪些人力资源管理实践获取(Alfes, Truss, Soane, Rees, & Gatenby, 2013)。感知的人力资源管理实践意味着这些实践被员工体验与感知(Guest & Bos-Nehles, 2013)，一般直接询问员工具体的人力资源管理实践是否在组织内实施(Den Hartog, Boon, Verburg & Croon, 2013)。张瑞娟和尹奎(2018)的研究中同时考察了规划的、实施的和员工感知的创新导向人力资源管理实践对组织创新绩效的影响。本研究重点关注组织与团队层次，主要从规划的与实施的两个角度来考察柔性导向人力资源管理实践的作用。

其次，领导行为可以在多层次上对人力资源管理实践产生影响。根据 Steffensen Jr, Ellen III, Wang 和 Ferris (2019)归纳的人力资源管理内容–过程–结果框架(HRM-CPO framework)，CEO、TMT 成员、团队领导者对人力资源管理内容、过程与结果分别产生影响。在组织层次，CEO 领导行为对组织人力资源管理相关政策产生重要影响。一方面，CEO 对于组织战略与决策制定产生重要影响(Busenbark, Krause, Boivie, & Graffin, 2016; Hambrick, 2007)，不同领导风格的 CEO 所采取的人力资源管理政策存在差异，例如变革型领导倾向于采取能够提升人力资本的人力资源管理实践(Zhu et al, 2005)、多元化的人力资源管理实践(Ng & Sears, 2012)；而交易型领导更倾向于采取功能导向的人力资源管理实践内容(Lopez-Cabrales, Bornay-Barrachina, & Diaz-Fernandez, 2017)。另一方面，CEO 在选拔高管团队成员尤其是人力资源经理时，会优先雇佣、提拔与自己领导行为风格相匹配的员工；此外，CEO 领导行为向下传递了自己期望的政策是什么样的信息(Bowen & Ostroff, 2004)，进而影响了人力资源管理政策的制定。在团队层次，管理者是实施组织人力资源管理政策的关键，人力资源管理实践由部门领导负责推进落实(Sikora, Ferris, & van Iddekinge, 2015)，团队/部门领导行为风格将影响领导本人如何与员工沟通具体的人力资源管理政策与内容(Li, Frenkel, & Sanders, 2011: 1826)。他们通过为人力资源管理实践提供支持(Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990)，实施绩效管理(Gardner, 2012)，制定个性化奖励(Rousseau, 2005)，从而影响了员工对人力资源管理的态度(Nishii & Wright, 2008)，提高人力资源管理实践的实施水平。

再者，组织规划与团队实施的人力资源管理实践对组织/团队人力资本产生重要影响。组织可以通过多种人力资源管理实践来创造、维持与激发组织的人力资本(Jiang et al., 2012)。人力资源管理实践包括招聘、甄选、培训、绩效管理、人力资源信息系统使用、内部晋升等多种实践。在组织层次，人力资源信息系统的使用有助于员工接受组织的多样化技能领域(Youndt, Subramaniam, & Snell, 2004)。内部晋升不仅能够帮助企业更充分地利用现有技能，还有助于激励产生公司发展专用的技能与知识(Youndt & Snell, 2004)。Youndt 和 Snell (2004)的研究也发现，组织的培训不仅能够提升绩效，还能够提升员工技能、知识与组织的匹配程度(López-Cabrales, Real, & Valle, 2011)。此外，人力资源管理实践能够在团队层次促进知识管理(Chen & Huang, 2009)，塑造人力资本。Nieves 和 Quintana (2018)证实了人力资本在人力资源管理实践与创新绩效关系中具有中介作用。以体现人力资本的人力资源柔性为例，人力资源柔性呈现了人力资本不仅应该只关注短期绩效，更应该能够帮助组织去更好地应对未来变化。学者基于人力资本理论与资源基础理论，认为人力资源系统能够通过提高组织的人力资源柔性影响

企业绩效(e.g. Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena, & Bou-Llusar, 2008)。

总之，组织人力资本的形成不仅仅是人力资源管理实践的结果，其他的组织管理过程也应该纳入考虑的范畴，例如组织中的领导行为。领导行为是分析人力资本如何产生的重要框架，上级的领导风格影响了下属的动机、关系与行为模式(Tong et al., 2019)，而组织/团队层次的领导行为影响了规划/实施的人力资源管理实践，以此来看，领导行为可以通过制定人力资源管理政策或实施人力资源管理内容对人力资本产生间接影响。

4.2　理论创新

本项目的理论创新主要体现在如下方面：

第一，提出人力资本理论是解释领导行为、人力资源管理实践对绩效产生影响的重要理论。以往对人力资本的关注更多的关注于个体人力资本，探讨其对职业成功的影响(周文霞　等, 2015)。在工业组织心理学领域，越来越多的研究开始关注群体层次的人力资本，尤其是在 Ployhart 和 Moliterno (2011)于 Academy of Management Review (AMR)上发表了人力资本如何涌现的文章之后。个体的人力资本是团队/组织人力资本的重要基础，但是其是否能够实现“1+1>2”的效果，更取决于团队与组织情境因素。而人力资源管理与领导行为是重要的组织情境因素，都对人力资本的形成产生重要影响。社会学习理论也强调，领导是员工在组织中学习与模仿的重要对象，影响了其知识、技能与经验的积累。以双元领导为例，双元领导能够塑造员工的双元认知思维与双元行为(罗瑾琏等, 2017)，而认知、行为构成的团队/组织情境因素是凝结团队/组织人力资本的重要驱动因素(Ployhart & Moliterno, 2011)，有利于培育组织/团队人力资源柔性。Wright 和 Ulrich (2017)也呼吁未来应该强化从人力资本理论考察人力资源管理实践对绩效的影响。Jiang 等(2012)元分析证实了以员工机会、动机与能力为代表的人力资本因素是人力资源实践产生影响的重要机制。本研究认为，柔性导向人力资源管理实践可以通过招聘具有双元认知思维、双元潜力的员工；通过培训使员工具备多种技能，有助于实现员工技能互补，通过薪酬、绩效管理等激发员工学习多样技能与开展协作的内外部动机，进而提升组织/团队人力资源柔性。人力资源柔性作为一种人力资本属性，对组织/团队绩效产生积极影响(Tuan, 2019)。

第二，提出领导行为类型影响了人力资源管理实践类型的选择与实施。以往研究对人力资源管理实践影响的探讨较多，而对于领导者对人力资源管理设计、实施的影响探讨较少(Steffensen et al., 2019)。作为组织政策的制定者，组织中各个层次的管理者都对人力资源管理产生影响(Ostroff & Bowen, 2016)。CEO 可以通过描绘战略原则引导高管团队做出具体的人力资源管理决策。部门管理者不仅是员工与高层管理者的纽带，而且肩负着贯彻落实人力资源管理政策的重要责任。不同的领导风格会设计并实施不同的人力资源管理实践类型，例如 CEO 变革型领导会选择集体主义导向人力资源管理实践(Su, Wang, & Chen, 2019)，而赵曙明和孙秀丽(2016)认为 CEO 变革型领导会采取战略人力资源管理。然而上述研究关注的是单一领导行为类型，探讨的是 CEO 领导行为与人力资源管理内容的关系。本研究以双元领导为例，从组织与团队层次上验证 CEO 双元领导会采取柔性导向的人力资源管理实践，而部门层次的双元领导者也更倾向于实施柔性导向的人力资源管理实践。

第三，体现了人力资源管理实践与领导行为两大研究领域进行整合的研究趋势。人力资源管理实践是领导行为对组织/团队产生影响的重要机制。领导行为和人力资源管理实践广义上都是组织中的人员管理活动(Leroy, SegersJesse, van Dierendonck, & den Hartog, 2018)。不管是组织行为领域还是人力资源管理领域的学者都呼吁将两大领域进行整合(Steffensen Jr et al., 2019；尹奎等, 2018)。领导可以通过制度制定与实施对结果变量产生影响，这是对以往主要从上下级互动视角考察领导行为影响路径的重要补充。例如，Zhu 等(2005)证实了 CEO 变革型领导通过人力资本提升人力资源管理实践而对组织绩效产生影响。以双元领导为例，双元领导强调以整合思维应对组织悖论，需要员工具备多样化技能与协作能力来达到效率与创新的双重目标。在此情境下，柔性导向人力资源管理实践成为双元领导落实想法的重要工具。

第四，从多层次分析相似模型，更符合组织结构多层次特征。从多层次视角进行研究有利于处理现实中的管理难题(孙健敏，王宏蕾，陆欣欣，

2016)。越来越多的研究者呼吁要打破传统的微观与宏观视角局限(Wright & Boswell, 2002)，不管是双元领导、人力资源管理实践、人力资本与绩效，都表现出多层次的特征(Pearce et al., 2019; Tuckey, Bakker, & Dollard, 2012)。以双元领导为例，本研究从多层次视角来验证双元领导的影响，有助于澄清双元领导的最优适用管理情境。以往对双元领导的大部分研究都是基于团队层次开展的，虽然系统探讨了双元领导影响团队、个体结果的内容与影响机制，但尚没有从理论上验证双元领导对于 CEO 更重要，还是对于团队领导者更有效这一问题。通过研究 1 与研究 2，能够直接对比不同层次的领导者采用双元领导时对组织绩效、团队绩效的影响效应。对于 CEO 而言，其要处理的问题更加复杂、多变，同时面临内外部环境，碰到“两难”的情境更多，CEO 的双元领导对于领导有效性更加重要，有助于提高组织绩效。团队领导者实施双元的情境相比于 CEO 而言较少，且双元这一带有模糊性与不确定性色彩的领导方式，如果被中层管理者过度使用容易被下属感知为组织政治，从而产生一系列的消极后果。

参考文献

陈春花, 苏涛, 王杏珊. (2016). 中国情境下变革型领导与绩效关系的 Meta 分析. *管理学报, 13*(8), 1174–1183.

陈建勋, 杨正沛, 傅升. (2009). 低成本与差异化竞争优势的融合——二元领导行为的启示与证据. *研究与发展管理, 21*(5), 57–64.

陈坤, 杨斌. (2016). 人力资源柔性构念开发与测量的理论推进. *管理学报, 13*(5), 689–696.

韩杨, 罗瑾琏, 钟竞. (2016). 双元领导对团队创新绩效影响研究——基于惯例视角. *管理科学, 29*(1), 70–85.

侯楠, 彭坚. (2019). 恩威并施、积极执行与工作绩效——探索中国情境下双元领导的有效性. *心理学报, 51*(1), 117–127.

侯楠, 彭坚, 尹奎, 杨皎平. (2019). 领导者恩威并施的阴暗面及其治理机制——基于不确定性管理的视角. *南开管理评论, 22*(6), 77–87.

李召敏, 赵曙明. (2016). 关系导向型战略领导、人力资源柔性与组织绩效——基于转型经济下民营企业的实证研究. *外国经济与管理, 38*(4), 73–89.

罗瑾琏, 管建世, 钟竞, 赵莉. (2017). 基于团队双元行为中介作用的双元领导与团队创新绩效关系研究. *管理学报, 14*(6), 814–822.

罗瑾琏, 赵莉, 韩杨, 钟竞, 管建世. (2016). 双元领导研究进展述评. *管理学报, 13*(12), 1882–1889.

孙健敏, 王宏蕾, 陆欣欣. (2016). 多层次视角下人力资源管理系统的测量. *中国人力资源开发,* (5), 56–66.

孙永磊, 宋晶. (2015). 双元领导风格、组织柔性与组织创造力. *中国科技论坛,* (2), 114–118.

王彦蓉, 葛明磊, 张丽华. (2018). 矛盾领导如何促进组织二元性——以任正非和华为公司为例. *中国人力资源开发, 35*(7), 134–145.

谢洪明, 刘常勇, 陈春辉. (2006). 市场导向与组织绩效的关系: 组织学习与创新的影响——珠三角地区企业的实证研究. *管理世界,* (2), 80-94.

尹奎, 陈乐妮, 王震, 彭坚, 许灏颖. (2018). 领导行为与人力资源管理实践的关系: 因果、联合、替代还是强化?. *心理科学进展, 26*(1), 144–155.

张瑞娟, 尹奎. (2018). 人力资源管理对组织绩效的作用——基于计划的、实施的和员工感知的人力资源管理的视角. *中国人力资源开发, 35*(8), 31–40.

赵红丹, 郭利敏. (2017). 组织中的双面娇娃: 双元领导的概念结构与作用机制. *中国人力资源开发, 34*(4), 55–65.

赵莉, 罗瑾琏, 钟竞, 管建世. (2017). 双元领导对团队创造力影响机制研究: 基于团队互动的视角. *科学学与科学技术管理, 38*(12), 148–160.

赵曙明, 孙秀丽. (2016). 中小企业 CEO 变革型领导行为、战略人力资源管理与企业绩效——HRM 能力的调节作用. *南开管理评论, 19*(5), 66–76+90.

郑雅琴, 贾良定, 尤树洋. (2014). 灵活性人力资源管理系统与心理契约满足——员工个体学习目标导向和适应性的调节作用. *经济管理, 36*(1), 67–76.

周文霞, 谢宝国, 辛迅, 白光林, 苗仁涛. (2015). 人力资本、社会资本和心理资本影响中国员工职业成功的元分析. *心理学报, 47*(2), 251–263.

朱颖俊, 张渭, 廖建桥, 王雪婷. (2019). 鱼与熊掌可以兼得: 悖论式领导的概念、测量与影响机制. *中国人力资源开发, 36*(8), 31–46.

邹艳春, 成雨聪, 梁嘉文. (2019). 心心相印: 领导——下属心理资本匹配对下属学习行为的影响. *中国人力资源开发, 36*(7), 24–36.

Aagaard, A., & Andersen, T. (2014). How can HR practices support front-end innovation and increase the innovativeness of companies?. *European Journal of International Management, 8*(5), 488–505.

Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management, 52*(6), 839–859.

Alibakhshi, N., & Mahmoudi, G. (2016). The relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected hospitals of Tehran Medical Sciences University. *Health Sciences, 5*(12), 349–355.

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-

exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science, 20*(4), 696–717.

Antonakis, J., Day, D. V., & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *Leadership Quarterly, 23*(4), 643–650.

Ayoko, O. B., & Chua, E. L. (2014). The importance of transformational leadership behaviors in team mental model similarity, team efficacy, and intra-team conflict. *Group & Organization Management, 39*(5), 504–531.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 207–218.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal, 39*(4), 779–801.

Becker, G. S. (1962). Part 2: Investment in human beings: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy, 70*(5), 9–49.

Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management, 34*(5), 1009–1044.

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2015). Reflections on the 2013 Decade Award “Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited” ten years later. *Academy of Management Review, 40*(4), 497–514.

Birasnav, M., & Rangnekar, S. (2009). Structure of human capital enhancing human resource management practices in india. *International Journal of Business and Management, 4*(5), 177–179.

Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review, 45*(4), 47–56.

Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *The Academy of Management Perspectives, 27*(4), 287–298.

Blanco-Mazagatos, V., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. B. (2018). Human resource practices and organizational human capital in the family firm: The effect of generational stage. *Journal of Business Research, 84*, 337–348.

Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). Extending and refining the dialectic perspective on innovation: There is nothing as practical as a good theory; nothing as theoretical as a good practice. *Industrial and Organizational Psychology, 2*(3), 363–373.

Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review, 7*(4), 560–569.

Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, *45*(6), 2498-2537.

Bouwmans, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2019). Leadership ambidexterity: Key to stimulating team learning through team-oriented HRM? An explorative study among teacher teams in VET colleges. *Educational Management Administration & Leadership, 47*(5), 694–711.

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review, 29*(2), 203–221.

Boxall, P. (2013). Mutuality in the management of human resources: Assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human Resource Management Journal, 23*(1), 3–17.

Busenbark, J. R., Krause, R., Boivie, S., & Graffin, S. D. (2016). Toward a configurational perspective on the CEO: A review and synthesis of the management literature. *Journal of Management, 42*(1), 234–268.

Camps, J., Oltra, V., Aldás-Manzano, J., Buenaventura-Vera, G., & Torres-Carballo, F. (2016). Individual performance in turbulent environments: The role of organizational learning capability and employee flexibility. *Human Resource Management, 55*(3), 363–383.

Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science, 20*(4), 781–796.

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 234–246.

Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., & Jia, L. (2013). Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness. *Journal of Management, 39*(7), 1924–1951.

Chebbi, H., Yahiaoui, D., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2017). The impact of ambidextrous leadership on the internationalization of emerging-market firms: The case of India. *Thunderbird International Business Review, 59*(3), 1–16.

Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business*

Research, 62(1), 104–114.

Chuang, C. H., Jackson, S. E., & Jiang, Y. (2016). Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of Management, 42*(2), 524–554.

Coff, R. W. (2002). Human capital, shared expertise, and the likelihood of impasse in corporate acquisitions. *Journal of Management, 28*(1), 107–128.

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal, 49(*3), 544–560.

Cunha, M. P. E., Fortes, A., Gomes, E., Rego, A., & Rodrigues, F. (2019). Ambidextrous leadership, paradox and contingency: Evidence from Angola. *The International Journal of Human Resource Management, 30*(4), 702–727.

Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management, 39*(6), 1637–1665.

Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., & Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior, 38*(3), 439–458.

Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1419–1452.

Edwards, J. R., & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal, 36*(6), 1577–1613.

Farh, J. L., Lee, C., & Farh, C. I. C. (2010). Task conflict and team creativity: A question of how much and when. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1173–1180.

Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2017). Leadership process models: A review and synthesis. *Journal of Management, 43*(6), 1726–1753.

García-Lillo, F., Úbeda-García, M., & Marco-Lajara, B. (2017). The intellectual structure of human resource management research: A bibliometric study of the International Journal of Human Resource Management, 2000–2012. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(13), 1786–1815.

Gardner, H. K. (2012). Performance pressure as a double-edged sword: Enhancing team motivation but undermining the use of team knowledge. *Administrative Science Quarterly, 57*(1), 1–46.

Gebert, D., Boerner, S., & Kearney, E. (2010). Fostering team innovation: Why is it important to combine opposing action strategies?. *Organization Science, 21(*3), 593–608.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal, 47*(2), 209–226.

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal, 33*(1), 64–86.

Guest, D, E., & Bos-Nehles, A. C. (2013). HRM and performance: The role of effective implementation. In D. E. Guest, J. Paauwe, & P. Wright (Eds.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (pp. 79–96). Chichester: Wiley.

Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal, 49*(4), 693–706.

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review, 30*(2), 269–287.

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review, 32*(2), 334–343.

He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science, 15*(4), 481–494.

Hirst, G., van Knippenberg, D., Zhou, Q., Zhu, C. J., & Tsai, P. C. F. (2018). Exploitation and exploration climates' influence on performance and creativity: Diminishing returns as function of self-efficacy. *Journal of Management, 44*(3), 870–891.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management, 44*(2), 501–529.

Hunter, S. T., Cushenbery, L. D., & Jayne, B. (2017). Why dual leaders will drive innovation: Resolving the exploration and exploitation dilemma with a conservation of resources solution. *Journal of Organizational Behavior, 38*(8), 1183–1195.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635–672.

Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly, 20*(1), 5–18.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational

outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal, 55*(6), 1264–1294.

Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives, 27*(4), 299–312.

Kearney, E., Shemla, M., van Knippenberg, D., & Scholz, F. A. (2019). A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *155*, 20–30.

Keller, T., & Weibler, J. (2015). What it takes and costs to be an ambidextrous manager: Linking leadership and cognitive strain to balancing exploration and exploitation. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 22*(1), 54–71.

Klarner, P., & Raisch, S. (2013). Move to the beat − Rhythms of change and firm performance. *Academy of Management Journal, 56*(1), 160–184.

Leroy, H., Segers, J., van Dierendonck, D., & den Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review, 28(*3), 249–257.

Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science, 50*(2), 127–149.

Li, X., Frenkel, S. J., & Sanders, K. (2011). Strategic HRM as process: How HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(9), 1825–1842.

Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M., & Diaz-Fernandez, M. (2017). Leadership and dynamic capabilities: The role of HR systems. *Personnel Review, 46*(2), 255–276.

López-Cabrales, A., Real, J. C., & Valle, R. (2011). Relationships between human resource management practices and organizational learning capability: The mediating role of human capital. *Personnel Review, 40*(3), 344–363.

Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal, 51*(2), 221–240.

Ma, J., Zhou, X., Chen, R., & Dong, X. (2019). Does ambidextrous leadership motivate work crafting?. *International Journal of Hospitality Management*, *77,* 159–168.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review, 26*(3), 356–376.

Mattarelli, E., & Tagliaventi, M. R. (2015). How offshore professionals' job dissatisfaction can promote further offshoring: Organizational outcomes of job crafting. *Journal of Management Studies, 52*(5), 585–620.

Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal, 61*(1), 26–45.

Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision, 53*(5), 894–910.

Nadkarni, S., & Barr, P. S. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: An integrated view. *Strategic Management Journal, 29*(13), 1395–1427.

Ng, E. S., & Sears, G. J. (2012). CEO leadership styles and the implementation of organizational diversity practices: Moderating effects of social values and age. *Journal of Business Ethics, 105*(1), 41–52.

Nieves, J., & Quintana, A. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research, 18*(1), 72–83.

Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2016). Organizational knowledge and collaborative human resource practices as determinants of innovation. *Knowledge Management Research & Practice, 14*(3), 237–245.

Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. In D. B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225–248). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Oluwafemi, T. B., Mitchelmore, S., & Nikolopoulos, K. (2019). Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs. *Journal of Business Research*, doi: 10.1016/j.jbusres.2019.10.035.

Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: Is there strength in the construct of HR system strength?. *Academy of Management Review, 41*(2), 196–214.

Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2018). Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes. *Journal of Management. 44*(3), 1147–1173.

Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2016). In pursuit of ambidexterity: Managerial reactions to innovation-efficiency tensions. *Human Relations, 69*(9), 1791–1822.

Pearce, C. L., Wassenaar, C. L., Berson, Y., & Tuval-Mashiach, R. (2019). Toward a theory of meta-paradoxical leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 155*, 31–41.

Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-

thing effect in management. *Journal of Management, 39*(2), 313–338.

Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review, 36*(1), 127–150.

Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management, 36*(1), 94–120.

Pradhan, R. K., Kumari, I. G., & Kumar, U. (2017). Human resource flexibility and organisational effectiveness: Mediating role of organisational citizenship behaviour. *International Journal of Human Resources Development and Management, 17*(3-4), 282–300.

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly, 22*(5), 956–974.

Rousseau, D. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest, 13*(2), 74–101.

Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals, 10*(1), 5–64.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*(1), 361–388.

Schneider, B., Goldstiein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology, 48*(4), 747–773.

Shamir, B. (2011). Leadership takes time: Some implications of (not) taking time seriously in leadership research. *The Leadership Quarterly, 22*(2), 307–315.

Sikora, D. M., Ferris, G. R., & van Iddekinge, C. H. (2015). Line manager implementation perceptions as a mediator of relations between high-performance work practices and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology, 100*(6), 1908–1918.

Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal, 48*(2), 346–357.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review, 36*(2), 381–403.

Smith, W. K., Lewis, M. W., & Tushman, M. L. (2016). “Both/and” leadership. *Harvard Business Review, 94*(5), 62–70.

Snell, S. A., & Dean Jr, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal, 35*(3), 467–504.

Steffensen Jr, D. S., Ellen III, B. P., Wang, G., & Ferris, G. R. (2019). Putting the “management” back in human resource management: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, *45*(6), 2387–2418.

Su, Z. X., Wang, Z., & Chen, S. (2019). The impact of CEO transformational leadership on organizational voluntary turnover and employee innovative behaviour: The mediating role of collaborative HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources,* https://doi.org/10.1111/1744-7941.12217.

Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal, 48*(3), 450–463.

Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C., & Shyamsunder, A. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of Business Research, 83*, 120–129.

Takanashi, C., & Lee, K. J. (2019). Boundary spanning leadership, resource mobilisation, and performance of university-industry R&D projects: A study in a Japanese university. *Technology Analysis & Strategic Management, 31*(2), 140–154.

Tong, T., Li, H., & Greiff, S. (2019). Human capital and leadership: The impact of cognitive and noncognitive abilities. *Applied Economics, 51*(53), 5741–5752.

Tuan, L. T. (2019). HR flexibility and job crafting in public organizations: The roles of knowledge sharing and public service motivation. *Group & Organization Management, 44*(3), 549–577.

Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(1), 15–27.

Tung, F. C. (2016). Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus. *International Journal of Manpower, 37*(8), 1250–1263.

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review, 38*(4), 8–29.

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly, 29*(1), 89–104.

van Knippenberg, D., de Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An

integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 1008–1022.

Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review, 29*(2), 222–240.

Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration, 34*(2), 174–195.

Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Perspective − Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization Science, 21*(4), 931–951.

Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review, 15*(1), 1–19.

Way, S. A., Tracey, J. B., Fay, C. H., Wright, P. M., Snell, S. A., Chang, S., & Gong, Y. (2015). Validation of a multidimensional HR flexibility measure. *Journal of Management, 41*(4), 1098–1131.

Way, S. A., Wright, P. M., Tracey, J. B., & Isnard, J. F. (2018). HR flexibility: Precursors and the contingent impact on firm financial performance. *Human Resource Management, 57*(2), 567–582.

Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management, 28*(3), 247–276.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review, 23*(4), 756–772.

Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 45–65.

Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly, 16*(6), 879–919.

Yang, C. C., & Lin, C. Y. Y. (2009). Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(9), 1965–1984.

Yang, Y., Lee, P. K. C., & Cheng, T. C. E. (2016). Continuous improvement competence, employee creativity, and new service development performance: A frontline employee perspective. *International Journal of Production Economics, 171*, 275–288.

Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues, 16*(3), 337–360.

Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies, 41*(2), 335–361.

Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2016). Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance: The role of exploration and exploitation behaviors. *The Journal of Creative Behavior, 50*(1), 24–46.

Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal, 36*(1), 54–68.

Zacher, H., & Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(4), 813–820.

Zellmer-Bruhn, M., & Gibson, C. (2006). Multinational organization context: Implications for team learning and performance. *Academy of Management Journal, 49*(3), 501–518.

Zhang, H., Ou, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, H. (2017). CEO humility, narcissism and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits. *The Leadership Quarterly, 28*(5), 585–604.

Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal, 58*(2), 538–566.

Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly, 16*(1), 39–52.

Impact of ambidextrous leadership on ambidextrous performance: Based on Human Capital Theory

YIN Kui[1]; ZHANG Kaili[2]; XING Lu[3]; ZHAO Jing[1]

([1] *Donlinks School of Economics and Management, University of Science and Technology Beijing, Beijing* 100083, *China*)

([2] *School of Business, East China University of Science and Technology, Shanghai* 200237, *China*)

([3] *School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing* 100872, *China*)

Abstract: Based on the "both/and" cognitive thinking, ambidextrous leadership reconciles the conflicting leadership behaviors and provides novel insights into solving the paradox of innovation-efficiency in organizational development. However, extant research has most focused on the effect of ambidextrous leadership on ambidextrous performance (i.e., balance between innovation and efficiency) as well as its underlying mechanism. To address this issue, we propose the concept of ambidextrous performance and examine the effect of ambidextrous leadership on the ambidextrous performance from a multi-level perspective. We draw on the theory of human capital and build amoderated mediation model with flexibility-oriented HRM practices and accumulation of human resource flexibility as serial mediators. In doing so, the implications of ambidextrous leadership are extended, i.e., the relationship between ambidextrous leadership and ambidextrous performance is integrated with HRM practices to reveal a new mechanism through which ambidextrous leadership leads to desirable outcomes. Implications for how organizations can achieve ambidextrous performance are also provided.

Key words: ambidextrous leadership; flexibility-oriented HRM practices; HR flexibility; ambidextrous performance; human capital theory